

0-793023

На правах рукописи

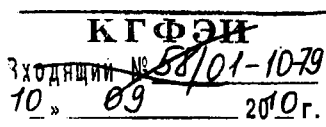
Ланда Надежда Юрьевна

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ
МЕНЕДЖЕРОВ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление
народным хозяйством (экономика труда)

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Иркутск – 2010





1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Вопросы оплаты труда актуальны в различных экономических системах. В условиях перехода экономики России к рыночным отношениям, помимо традиционных форм стимулирования (зарботная плата, доплаты, надбавки, премии), появляются новые, нетрадиционные формы (например, опцион, пенсионный план и др.). В организациях формируются системы вознаграждений, уникальные для каждой из них. При этом эффективная, грамотно разработанная система вознаграждений – это одно из необходимых условий для успешного функционирования компании в долгосрочной перспективе, завоевания ею лидерских позиций на рынке в условиях конкуренции. Однако до сих пор не сформирован четкий понятийный аппарат, отражающий содержание понятия «экономическое вознаграждение».

Проблема экономического вознаграждения приобретает особую актуальность применительно к такой категории персонала, как менеджеры. Это связано с рядом причин. Во-первых, само понятие «менеджер» в отечественной науке и практике управления не сформулировано однозначно. Во-вторых, труд менеджеров имеет особую значимость для организации, определяя стратегию и направленность развития бизнеса. В-третьих, важно отметить специфичность труда менеджеров, значимость их влияния на развитие компании, в том числе в долгосрочной перспективе. Стимулирование такого труда требует использования особых элементов экономического вознаграждения (например, участие в собственности, опционы), которые изменяют статус наемного менеджера на статус совладельца бизнеса, стимулируя менеджеров к принятию риска. Таким образом, применительно к менеджерам особенно явно проявляется тенденция расширения рамок традиционного экономического вознаграждения. Мировой финансовый кризис внес свои коррективы в формирование экономического вознаграждения менеджеров. В период кризиса собственники бизнеса ставят перед менеджерами более жесткие условия, требуют быстрой реакции на возникающие ситуации, в связи с этим увеличивается риск принятия управленческого решения. В новых экономических условиях возникают новая мотивация и новые требования к экономическому вознаграждению.

Степень разработанности проблемы. Вопросы экономического вознаграждения рассматриваются в последнее время достаточно широко как в зарубежной, так и в отечественной экономической литературе. Роль вознаграждения труда в преобразовании компании анализируется Д. Бергером, Л. Бергером, Б. Бингемом, Дж. Гибсоном, Д.Х. Донелли, К. Дэвисом, П.В. Журавлевым, Д.М. Иванцевичем, К.Ю. Королевским, Дж. Милковичем, У. Николсом, Дж.М. Ньюманом, Дж.В. Ньюстормом, Ю.Г. Одеговым, Т.Г. Озерниковой, А. Ричи, Д.С. Синком, А.А. Федченко, Дж. Хантом, Б. Холлом, А. Хостингом, П. Чингосом. Способы повышения стимулирующей роли вознаграждения затрагиваются в трудах Г. Гендлера, Ю.П. Кокина, И.П. Поварича, Б.Г. Прошкина, С.В. Шекшни, Р.Я. Яковлева, его взаимосвязь с результатом труда рассматривается М. Биром, Н.А. Волгиным, Э. Зендером, Э. Коном, Г.Н. Мейером, С.В. Николаевым, А. Раппопортом, Т. Уилсоном. Проблемы повышения стимулирующей роли заработной платы отражены в работах таких исследователей, как В.В. Адамчук,

Е. Антосенкова, Ф.С. Веселков, М.А. Винокуров, Н. Восколович, Б.Г. Мазманова, Л.Г. Миляева, Т.Г. Озерникова, С. Шурко.

Вопросами вознаграждения руководителей занимаются Н.А. Горелов, А. Либман, И.М. Скитяева, А. Трубкин, Д. Хаймен, П. Чингос и многие другие.

Отношения между работодателем и наемным работником рассматриваются в трудах Н.Н. Абакумовой, В.В. Адамчука, И.С. Карпиковой, Ю.П. Кокина, Р.Я. Подоваловой, Н.М. Токарской, Р.А. Яковлева. Отношения между работодателем и менеджером нашло отражение в работах Ю.П. Анискина, В.В. Богдановой, Е.Е. Вершигоры, В.Р. Веснина, О.С. Виханского, В.В. Глухова, Н.С. Данакина, В. Зиновьева, В.Н. Иванова, А.И. Кравченко, А. Менегетти, Г. Минцберга, А.И. Наумова, А. Новиковой, В.И. Патрушева, А.Г. Поршневой, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатиной, А.Я. Сухарева, А. Файоля, К. Хэйлса, В.В. Щербины и других.

Внешние и внутренние факторы, воздействующие на систему оплаты труда в организациях, в том числе влияние государственной, региональной политики и рынка труда, анализируются В.Г. Былковым, М.А. Винокуровым, Л. Костиным, Т.Д. Макаренко, Л. Мосиной, А. Орловцевой, Т.О. Разумовой, С.Ю. Рошкиным, Н. Тюленевой, Л. Широковым, Р.Я. Яковлевым и другими.

Вопросами эффективности заработной платы занимаются такие исследователи как С.Д. Аникеев, Н. Ведерникова, Л.П. Владимирова, Н.А. Волгин, Л.А. Вострикова, Г. Гендлер, А.П. Егоршин, Д.А. Ендовицкий, А.Л. Жуков, Ю.П. Кокин, М.В. Колмагоров, П. Милгром, Ю.Г. Одегов, Ю.М. Осипов, В.Д. Рако-ти, Д. Робертс, А.И. Рофе, П. Самуэльсон, Р.С. Смит, Н. Тюленева, А.А. Федченко, Р. Дж. Эренберг и другие.

Системный подход к решению проблем экономического вознаграждения реализован в трудах М. Армстронга, Н.А. Горелова, Г.В. Савицкой, А.Д. Шеремета и других.

Несмотря на многоаспектность исследований вопросов формирования и развития форм экономического вознаграждения менеджеров, основная часть которых относится ко второй половине XX века, данная тема изучена далеко не достаточно. Практика современного менеджмента в России нуждается в новых научных разработках в области развития форм экономического вознаграждения менеджеров, структуры экономического вознаграждения и способов усиления его влияния на формирование правильного производственного поведения менеджеров, их привлечения к работе в компании и закрепления в ней.

Цель и задачи диссертационного исследования. Целью диссертационной работы является развитие теоретических основ и разработка практических рекомендаций по формированию элементов системы экономического вознаграждения менеджеров в организации с учетом уровня и функции управления.

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать понятие «экономическое вознаграждение», раскрыть его сущность и выделить основные черты; выявить структуру, характер действия элементов экономического вознаграждения и перспективы развития его системы;

- выделить особенности труда менеджеров, определяющие специфику их вознаграждения;
- определить цели экономического вознаграждения менеджеров с учетом уровня и функций управления;
- исследовать существующие подходы к формированию экономического вознаграждения менеджеров, структуру их экономического вознаграждения (на примере организаций Забайкальского края);
- разработать методические подходы к формированию постоянной и переменной частей экономического вознаграждения менеджеров в современных российских условиях.

Объект исследования – система экономического вознаграждения менеджеров разных уровней и функций управления, работающих в организациях различных форм собственности и видов экономической деятельности.

Предмет исследования – характер стимулирующего воздействия и способы формирования основных элементов экономического вознаграждения менеджеров разного уровня и функций управления.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды российских и зарубежных ученых, законодательные акты РФ. Исследование проводилось с позиций системного подхода с применением методов сравнительного и факторного анализа, статистических методов изучения совокупностей.

Информационной базой явились материалы Госкомстата РФ, Комитета статистики Забайкальского края, Программы развития и другие официальные документы Администрации Забайкальского края, информация официальных сайтов министерств и ведомств регионального и федерального уровней, результаты анкетирования и нестандартизированного интервью менеджеров различного уровня управления Забайкальского края.

Наиболее существенные результаты исследования, полученные автором:

- уточнено соотношение понятий «вознаграждение», «заработная плата» и «компенсация»; установлено, что вознаграждение – это наиболее широкое понятие, включающее как заработную плату (ее постоянную и переменную части), так и нетрадиционные формы долгосрочных вознаграждений (в том числе опционы, пенсионные планы и пр.), а также социальный пакет;
- уточнены цели реализации стимулирующей функции экономического вознаграждения: привлечение, стимулирование производственного поведения и сохранение (удержание); определена роль элементов системы экономических вознаграждений в реализации этих целей;
- выявлены проблемы организации экономического вознаграждения менеджеров организаций Забайкальского края различных уровней и функций управления, в том числе: неблагоприятная структура экономического вознаграждения, отсутствие связи результата труда менеджеров с их экономическим вознаграждением; неполная реализация стимулирующей функции экономического вознаграждения;

- разработан и апробирован подход к определению краткосрочного вознаграждения менеджеров различных уровней управления на основе расчета ключевых показателей эффективности;

- предложены и апробированы подходы к формированию долгосрочных вознаграждений менеджеров, в том числе программы содействия и поддержки в улучшении жилищных условий и опционной программы.

Элементы научной новизны диссертационного исследования заключаются в следующем:

- уточнено понятие экономического вознаграждения работника как системы стимулов, включающей материальные и нематериальные блага, требующие затрат со стороны работодателя, сочетающей как традиционные, так и нетрадиционные элементы вознаграждений, формирующейся под воздействием факторов внешней и внутренней среды организации и являющейся результатом согласования интересов работника и работодателя;

- дополнена классификация вознаграждений по критериям: соответствие результатов деятельности организации уровню вознаграждения (оптимальное, неоправданно завышенное, заниженное), по доступности информации (публичное, конфиденциальное), от способа получения (трудовое, доходы от участия в собственности), по степени легитимности («белое», «серое», «черное»);

- определены специфические требования к менеджерам, отражающие особенности их труда и определяющие подходы к формированию экономических вознаграждений, выделены факторы, определяющие особенности экономических вознаграждений менеджеров;

- разработана и апробирована модель формирования эффективного оклада менеджера с учетом влияния значимых внешних и внутренних факторов: цели и структуры организации, репутации менеджера, должностного статуса, результатов труда.

Теоретическая и практическая значимость работы. Теоретическая значимость диссертационного исследования состоит в развитии методических подходов к формированию экономического вознаграждения менеджеров. Разработанные теоретические положения позволяют сочетать традиционные и нетрадиционные элементы для формирования современного экономического вознаграждения менеджеров различных уровней управления.

Результаты, полученные в ходе исследования, используются при выполнении проекта Министерства образования и науки РФ «Развитие системы управления человеческими ресурсами региона при переходе к инновационной экономике» (РНП 2.1.3/1461), выполняемого в рамках аналитической ведомственной целевой программы «Развитие научного потенциала высшей школы (2009-2010 гг.)». Тема зарегистрирована во ВНИЦентре, номер госрегистрации 01200902100.

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в возможности применения предложенных рекомендаций для определения оптимальной структуры экономического вознаграждения менеджеров различных уровней управления на этапах привлечения, мотивации и удержания в компании. Результаты диссертационного исследования используются в учебном процессе для углубленного изучения дисциплин «Менеджмент», «Региональная

экономика», «Экономика отрасли (транспорт)» в ГОУ ВПО «Читинский государственный университет», при изучении дисциплин «Экономика труда» и «Компенсационный менеджмент» в ГОУ ВПО «Байкальский государственный университет экономики и права».

Апробация результатов работы. Основные результаты диссертационного исследования нашли отражение в докладах и получили одобрение на всероссийских и международных конференциях: Всероссийской заочной научно-практической конференции «Экономика и управление в современных условиях» (г. Красноярск, 2004); Международной научно-практической конференции «Дорожно – транспортный комплекс как основа рационального природопользования» (г. Омск, 2004); пятой Всероссийской научно-практической конференции «Кулагинские чтения» (г. Чита, 2005); седьмой Всероссийской научно-практической конференции «Кулагинские чтения» (г. Чита, 2007); XXXIV межвузовской научно-практической конференции (г. Чита, 2007); восьмой межрегиональной научно-практической конференции «Проблемы и перспективы развития экономики труда и управления персоналом» (г. Иркутск, 2008).

Публикации по теме диссертации. Основные положения диссертационного исследования нашли отражение в 10 опубликованных авторских научных работах общим объемом 2,75 п.л., в том числе 3 статьи в рецензируемых журналах, определенных ВАК Минобрнауки РФ.

Диссертационная работа выполнена в соответствии с п. 8.7. «Стимулирование и оплата труда работников; организация заработной платы и обеспечение ее взаимосвязи с квалификацией персонала и результативностью производства; воспроизводственная и мотивационная функция заработной платы» специальности 08.00.05. – Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда) Паспорта специальностей ВАК.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы (209 наименования) и приложений. Общий объем работы составляет 225 страниц машинописного текста. Основной текст изложен на 210 страницах машинописного текста, содержит 16 рисунков, 64 таблицы, 7 формул, 5 приложений. Структура работы соответствует сформулированной цели и поставленным задачам научного исследования.

Во введении обоснована актуальность темы диссертационного исследования, определены цели и задачи, объект и предмет исследования, сформулированы элементы научной новизны и практическая значимость работы.

В первой главе «Теоретические основы экономического вознаграждения менеджеров», состоящей из трех параграфов, последовательно проанализированы подходы к определению сущности понятия экономического вознаграждения; рассмотрены различия понятий «экономическое вознаграждение», «компенсация» и «зарплата»; представлена дополненная классификация экономического вознаграждения, обобщены и дополнены функции экономического вознаграждения, рассмотрена система экономического вознаграждения как система стимулов, характеризующаяся следующими характеристиками: является результатом соглашения интересов работника и работодателя, включает материальные и нематериальные блага, требующие затрат со стороны работодателя, сочетает как традиционные, так и нетрадиционные элементы вознаграждения.

ждений, формируется под воздействием внешних и внутренних факторов; выявлены особенности труда менеджеров, уровни и функции менеджмента, проанализирован опыт экономического вознаграждения в России и за рубежом, определены особенности формирования экономического вознаграждения менеджеров различных уровней управления по уровням управления и с учетом управленческого риска.

Во второй главе «Действующая система экономического вознаграждения менеджеров (на примере Забайкальского края)», состоящей из трех параграфов, проведен комплексный анализ социально-экономического положения региона и выявлены проблемы и условия его развития; проведен анализ характеристик уровня и структуры оплаты труда на предприятиях Забайкальского края; представлены результаты исследования структуры экономического вознаграждения менеджеров Забайкальского края.

Анализ проводился на основе статистической информации, анкетирования и нестандартизированного интервью менеджеров разных уровней и функций управления, работающих в организациях различных видов экономической деятельности Забайкальского края.

Третья глава «Методические подходы к формированию системы экономического вознаграждения менеджеров» состоит из трех параграфов и посвящена вопросам совершенствования форм экономического вознаграждения менеджеров. Разработаны и апробированы модель формирования эффективного оклада менеджера с учетом влияния значимых внешних и внутренних факторов, подходы к определению краткосрочного вознаграждения менеджеров различных уровней управления на основе расчета ключевых показателей эффективности и долгосрочных вознаграждений менеджеров, на примере программы содействия и поддержки в улучшении жилищных условий и опционной программы.

В заключении приводятся основные выводы и результаты, полученные автором в ходе проведенного исследования, раскрывающие направления развития системы экономического вознаграждения менеджеров в современной России.

В приложениях приведены анализ понятий «социальный пакет», «социальные гарантии» и «бенефиты», анализ содержания труда менеджеров трех уровней управления, а также инструментарий исследования (анкета).

II. ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Уточнено понятие экономического вознаграждения; дополнена классификация экономических вознаграждений. Уточнены цели реализации стимулирующей функции экономических вознаграждений.

В диссертационной работе выявлено соотношение понятий «заработная плата», «компенсации», «вознаграждение». При этом обосновано, что наиболее общим является понятие «вознаграждение», видами которого являются экономическое и неэкономическое вознаграждение.

Анализ научных подходов к определению сущности экономического вознаграждения позволил уточнить его определение. Экономическое вознагражде-

ние – это система стимулов, характеризующаяся следующими характеристиками: является результатом согласования интересов работника и работодателя; включает материальные и нематериальные блага, требующие затрат со стороны работодателя; сочетает как традиционные, так и нетрадиционные элементы вознаграждений; формируется под воздействием внешних и внутренних факторов, выделенных автором и представленных в табл.1.

Таблица 1

Факторы формирования экономического вознаграждения

Факторы	Уровень	Факторы
1	2	3
Общие	Государственный	Меры государственного регулирования
		Правовое регулирование трудовых отношений
		Налоговая политика
		Социально – экономическая ситуация
	Региональный	Географические, природно-ресурсные факторы
		Политические факторы
		Социально – демографическая ситуация
		Социально – экономическая ситуация
		Местные условия рынка труда, соотношение спроса и предложения на рынке труда
		Уровень подготовки кадров, развитие системы профессионального образования
		Стоимость жизни в регионе
	Отраслевой	Влияние профсоюзов
		Уровень и перспективы развития отрасли
		Наличие предприятий – конкурентов
Частные	Уровень предприятия	Репутация предприятия (имидж компании как работодателя)
		Стадия жизненного цикла предприятия
		Экономическое положение
		Сложившаяся система стимулирования труда
		Режим рабочего времени
	Уровень индивида	Профессионально – квалификационные характеристики
		Должностной статус, уровень управления, наличие персонала в подчинении
		Репутация работника
		Психофизиологические возможности и способности

В диссертационной работе обобщены и дополнены классификационные признаки вознаграждения персонала. Традиционно экономическое вознаграждение дифференцируется по форме (денежное и неденежное вознаграждение), по объекту (индивидуальное, групповое, коллективное), по степени периодичности (разовое, регулярное), по степени традиционности выплат (традиционное, вновь вводимое), в зависимости от результатов деятельности работника (постоянное, переменное). Автором классификация дополнена по следующим критериям:

- соответствие результатов деятельности организации уровню вознаграждения (оптимальное, неоправданно завышенное, заниженное),
- по доступности информации (публичное, конфиденциальное),

- по способу получения (трудовое вознаграждение, доходы от участия в собственности),

- по степени легитимности («белое», «серое», «черное»).

В работе выделены три цели реализации стимулирующей функции вознаграждений: привлечение персонала в организацию, удержание (закрепление) сотрудников в организации, мотивация производственного поведения, представленные на рис. 1. Каждая из трех целей реализации стимулирующей функции реализуется с помощью соответствующих элементов экономического вознаграждения:

- Привлечение персонала в организацию. Организации (предприятия) на рынке труда конкурируют между собой, стремясь привлечь высококвалифицированных специалистов. Здесь наибольшую роль играет базовая заработная плата (оклад, доплаты и надбавки) и социальные гарантии. Данная цель, на наш взгляд, представлена традиционной системой экономического вознаграждения.

- Удержание (закрепление) сотрудников в организации. Чтобы избежать потери сотрудников, должна быть обеспечена конкурентоспособность системы экономического вознаграждения. Основную роль играют премии, социальный пакет, пенсионные планы. Важная роль в реализации данной цели отводится нетрадиционным системам экономического вознаграждения.

- Мотивация, которая должна обеспечить достижение высокого уровня индивидуальных показателей результативности и стимулирование производственного поведения. Экономическое вознаграждение должно побуждать работников качественно и в срок выполнять свои функции для достижения стратегической цели предприятия. Особую роль играет долгосрочное стимулирование – бонусы, участие в прибыли, опционы. Также как и при удержании сотрудников, мотивация зависит и от нетрадиционных систем экономического вознаграждения.

Структура вознаграждений представлена в табл. 2. При этом к экономическим вознаграждениям отнесены те, которые требуют затрат со стороны организации и для работника могут иметь материальную (денежную) и нематериальную (неденежную) формы. Не требующее затрат вознаграждение представлено нематериальным вознаграждением работника и всегда выражено неденежной формой (похвала, грамота, благодарность и др.), и к экономическому вознаграждению не относится.

Таким образом, система экономического вознаграждения строится в основном для реализации стимулирующей функции и призвана привлечь, закрепить (удержать) и мотивировать высококвалифицированный персонал работать лучше, качественнее и с большей отдачей, и объединяет элементы традиционной и нетрадиционной систем экономического вознаграждения. Однако в зависимости от основной цели организации, соотношение традиционных и нетрадиционных элементов в системе вознаграждений может быть различно. Необходимо отметить, что реализация стимулирующей функции вознаграждений невозможна без реализации воспроизводственной функции (обеспечения уровня вознаграждений, обеспечивающего воспроизводство трудового потенциала работника).



Рисунок 1. Цели реализации стимулирующей функции экономического вознаграждения

Таблица 2

Структура вознаграждений

		Для работника	
		Материальные (денежные)	Нематериальные (неденежные)
Для организации	Требующие затрат (экономическое вознаграждение)	1. Заработная плата: - оклад; - компенсации (доплаты, надбавки) - краткосрочное вознаграждение (месячная премия, квартальная премия, годовая премия) 2. Долгосрочное вознаграждение (опционы, дивиденды, пенсионные планы, беспроцентный кредит и прочее)	1. Социальные гарантии, регламентируемые трудовым законодательством (обязательное медицинское страхование, отчисления на обязательное пенсионное страхование); 2. Социальные гарантии добровольного характера: 2.1. Дополнительное свободное время (увеличение продолжительности отпуска; предоставление времени для творческой деятельности и прочее) 2.2. Комфортные условия труда и отдыха (гибкое рабочее время; предоставление транспорта компании, кабинета, сотовой связи и прочее)
	Не требующие затрат (неэкономическое вознаграждение)	-	Блага, носящие моральный характер (похвала, грамота, благодарность и прочее)

2. Выделены специфические требования к менеджерам, отражающие особенности их труда и определяющие подходы к формированию экономических вознаграждений; определены факторы, обуславливающие особенности экономических вознаграждений менеджеров. Раскрыта специфика экономического вознаграждения менеджеров в зависимости от уровня, функций управления и степени управленческого риска.

Понятие «менеджер» появилось в РФ при переходе к рынку. В современной научной литературе понятие «менеджер» смешивается с понятиями «руководитель», «администратор», «предприниматель». На наш взгляд, определение понятия «менеджер» должно учитывать специфические особенности деятельности его носителя (табл. 3). На основе обобщения научных подходов к определению данных понятий, выделены характерные черты менеджера: работа по найму, выполнение управленческих функций, наличие места в иерархической структуре управления, нацеленность не только на текущий результат, но и на развитие бизнеса, инновационность, несение рисков, начиная от хозяйственных до репутационных. Менеджер – особый тип руководителя, действующий в нестабильной конкурентной среде, обладающий предпринимательскими способностями и инновационным потенциалом.

В работе выделены общие и специфические требования к менеджерам по уровням управления, которые влияют на структуру и размер экономического вознаграждения. Специфика экономического вознаграждения характеризуется

влиянием уровня управления (топ-менеджер, менеджер среднего звена, менеджер первого звена) и функцией управления (рис. 2).

Таблица 3

Специфические черты менеджера и его труда

«Смежные» понятия	Особенности менеджера
<p align="center">Предприниматель</p> <ul style="list-style-type: none"> - действует в своих интересах; - рискует собственным капиталом; - руководит компанией единолично; - несет полную ответственность; - уровень мобильности предпринимателя на рынке зависит от уровня конкуренции 	<p align="center">Менеджер, в отличие от предпринимателя:</p> <ul style="list-style-type: none"> - действует в интересах собственника бизнеса; - рискует должностью, репутацией, экономическим вознаграждением; - может занимать различные позиции в иерархической структуре управления, выполняет различные управленческие функции; - ответственность менеджера за принятие решения зависит от уровня управления; - уровень мобильности менеджера на рынке труда высокий
<p align="center">Администратор</p> <ul style="list-style-type: none"> - реализует решения собственника бизнеса; - выполняет однообразные (каждодневные) действия; - может быть отнесен к менеджерам первого звена (низового) при наличии подчиненных; - может не быть лидером; - уровень мобильности на рынке труда низкий 	<p align="center">Менеджер, в отличие от администратора:</p> <ul style="list-style-type: none"> - самостоятельно принимает решения и ставит цели по развитию бизнеса в зависимости от уровня управления; - может изменить статус менеджера на собственника (совладельца) бизнеса при наделении его акциями, опционом; - может занимать различные позиции в иерархической структуре управления, выполняет различные управленческие функции; - всегда лидер; - уровень мобильности на рынке труда высокий; - наличие подчиненных обязательно
<p align="center">Руководитель</p> <ul style="list-style-type: none"> - реализует решения собственника бизнеса; - может занимать различные позиции в иерархической структуре управления, выполняет различные управленческие функции; - ответственность за принятие решения зависит от уровня управления; - наличие подчиненных обязательно 	<p align="center">Менеджер, как частный случай руководителя:</p> <ul style="list-style-type: none"> - степень риска принятия решения высокая; - обладает масштабностью и творческим мышлением, инициативен, инновационен; - может изменить статус менеджера на собственника (совладельца) бизнеса при наделении его акциями, опционом; - самостоятельно принимает решения и ставит цели по развитию бизнеса в зависимости от уровня управления, обладает предпринимательскими способностями; - нацелен на развитие бизнеса.

На структуру экономического вознаграждения менеджеров в большой степени влияет управленческий риск, степень которого зависит и от уровня управления и функций менеджера, и от характеристик внешней среды организации (табл. 4). Отдельные элементы экономического вознаграждения по-разному изменяются в зависимости от управленческого риска. Так, постоянная часть вознаграждения достаточно стабильна (в зависимости от риска дифференцируется социальный пакет). В структуру вознаграждения, независимо от степени риска, входят различные виды премий, формирующих краткосрочное вознаграждение.



Рисунок 2. Факторы, определяющие особенности экономического вознаграждения менеджеров

Таблица 4

Взаимосвязь экономического вознаграждения менеджеров с уровнем управленческого риска

Условия (ситуация) принятия решения	Постоянная часть	Краткосрочное вознаграждение	Соотношение постоянной части и краткосрочного вознаграждения	Долгосрочное вознаграждение
1	2	3	4	5
В условиях неопределенности: невозможно определить вероятность возможных результатов	1. Оклад 2. Компенсации 3. Социальный пакет (максимальный)	Премии: 1. Месячные 2. Квартальные 3. Годовые	Высокая доля постоянной части вознаграждения	1. Долгосрочная премия 2. Опцион 3. Золотой парашют 4. Беспроцентный кредит 5. Пенсионный план

Окончание таблицы 4

1	2	3	4	5
В условиях риска: результат не определен, но вероятность известна (от 0 до 1)	1. Оклад 2. Компенсации 3. Социальный пакет (средний)	Премии: 1. Месячные 2. Квартальные 3. Годовые	Высокая доля переменной части (краткосрочное вознаграждение)	1. Долгосрочная премия 2. Опцион 3. Беспроцентный кредит 4. Пенсионный план
В условиях определенности: менеджер точно знает результат (вероятность равна 1)	1. Оклад 2. Компенсации 3. Социальный пакет (минимальный)	Премии: 1. Месячные 2. Квартальные 3. Годовые	Высокая доля постоянной части вознаграждения	1. Долгосрочная премия 2. Беспроцентный кредит 3. Пенсионный план

В наибольшей степени от степени риска зависит соотношение постоянной части и краткосрочного вознаграждения, а также структура долгосрочного вознаграждения. Чем выше риск, тем разнообразнее должны быть виды долгосрочного вознаграждения, так как именно таким образом можно побудить менеджеров компаний к принятию этих рисков.

3. Выявлены проблемы организации экономического вознаграждения менеджеров организаций Забайкальского края.

В диссертационной работе проведен анализ социально-экономического положения региона, проблем и условий его развития, что позволило проанализировать влияние общих факторов на формирование экономического вознаграждения, в частности, на уровень оклада, и проанализированы сложившиеся уровень и структуру оплаты труда в регионе, по районам и отраслям Забайкальского края. Так, в Забайкальском крае в 2008 году наблюдалось увеличение промышленного производства, продукции сельского хозяйства, объемов строительства, инвестиций в основной капитал, оборота розничной торговли, объема платных услуг, реальных денежных доходов населения и заработной платы. В структуре экономического вознаграждения наибольший удельный вес занимает заработная плата (от 74,0 % до 85,9 %). Размах премий составляет от 0,1 % до 9,1 %.

Исследование отношения менеджеров к уровню и содержанию экономического вознаграждения проводилось автором в течение 3 лет (с 2006 г. по 2009 г.), приняла участие около 100 организаций, работающих в различных сферах экономики: финансы, оптовая и розничная торговля, телекоммуникации, машиностроение, электроэнергетика, угольная, черная и цветная металлургия, лесная и деревообрабатывающая промышленность, пищевая промышленность. Выборка составлена по основным параметрам бизнеса: оборот, прибыль, численность персонала и др. Результаты проведенного исследования представлены в табл. 5-7.

Таблица 5

Структура элементов материальных благ экономического вознаграждения (в % от числа опрошенных)

	Параметр	Менеджеры высшего звена	Менеджеры среднего звена	Менеджеры низового звена
1	2	3	4	5
1	Оклад	100	100	100
2	Доплата за выслугу лет	95,7	95,3	100
3	Доплаты к пенсии	46,4	32,0	-
4	Премия в виде ценных бумаг	11,6	2,4	-
5	Квартальная премия	78,3	74,5	78,4
6	Годовая премия	98,6	95,8	95,2
7	Премия за реализацию проектов	-	40,5	40,6
8	Премия за изобретательство	-	36,2	39,2
9	Участие в прибыли	64,1	49	24,4
10	Материальная помощь в определенных обстоятельствах	92,8	98	98
11	Другое	11,6	8,5	5,6

Таблица 6

Уровень удовлетворенности экономическим вознаграждением (в % от числа опрошенных)

Уровень удовлетворенности	Менеджеры первого звена	Менеджеры среднего звена	Менеджеры высшего звена
Экономическим вознаграждением полностью доволен	16,4	23,2	40,2
Экономическим вознаграждением скорее доволен, чем не доволен	44,2	40,1	51,3
Экономическим вознаграждением скорее не доволен	10,4	18,6	1,3
Экономическим вознаграждением полностью не доволен	13,4	7,9	2,0
Затрудняюсь сказать	15,6	10,2	5,2

Таблица 7

Мотивы неудовлетворенности экономическим вознаграждением (в % от числа опрошенных)

Мотивы неудовлетворенности экономическим вознаграждением	Менеджеры первого звена, %	Менеджеры среднего звена, %	Менеджеры высшего звена, %
1	2	3	4
Результаты моего труда оценивают необъективно, платят несправедливо	30,2	21,4	53,1
Не понимаю, как рассчитывается и от чего зависит мое экономическое вознаграждение	22,1	30,3	25,1

Окончание таблицы 7

1	2	3	4
Уровень экономического вознаграждения низкий и не обеспечивает потребности семьи	21,5	19,3	29,2
На других предприятиях за такую работу платят больше	7,6	10,2	20,5
Экономическое вознаграждение не повышают с учетом инфляции, роста цен	5,4	7,4	16,3
Бывают задержки выплаты экономического вознаграждения	9,2	9,2	4,5
Другие	4,0	2,2	1,3
Итого	100,0	100,0	100,0

Влияние кризиса отразилось на экономическом вознаграждении всех уровней менеджмента, однако по-разному. Большему влиянию подверглись топ-менеджеры (у 36 % опрошенных экономическое вознаграждение возросло). Практически никакого влияния кризис не оказал на экономическое вознаграждение менеджеров первого звена (у 84 % опрошенных экономическое вознаграждение не изменилось).

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы. Структура экономического вознаграждения менеджеров очень ограничена, в ней представлены основные, традиционные элементы, что не позволяет учитывать особенности деятельности менеджеров различных отраслей, не создает заинтересованности у менеджеров различных уровней в повышении результативности труда, в улучшении работы предприятия, и тем более – к принятию управленческого риска, отсутствует связь экономического вознаграждения с результатами труда. В период мирового финансового кризиса в связи с ростом риска принятия управленческого решения неудовлетворенность менеджеров своим экономическим вознаграждением увеличилась, появились новые требования к экономическому вознаграждению менеджеров, как со стороны наемного менеджера, так и со стороны работодателя. Разрыв между результатами функционирования организации и уровнем вознаграждений топ-менеджмента усилился.

4. Разработана и апробирована модель формирования эффективного оклада менеджера с учетом влияния значимых внешних и внутренних факторов.

Оклад является основным элементом постоянной части заработной платы, фундаментом всей системы экономических вознаграждений. Определение размера оклада, который способствовал бы реализации стимулирующей функции вознаграждений, является сложной методической задачей. В диссертационной работе основой для разработки эффективного оклада менеджера послужил метод моделирования, которое включало три этапа:

На первом этапе выбраны факторы, влияющие на У (уровень эффективного оклада). При отборе факторов был применен априорный подход, который подразумевает включение в анализ на первом этапе всех возможных факторов (управляемые факторы), а затем проверку их значимости. На первом этапе в исследование было включено 22 фактора (X_1 – инфляция (индекс-дефлятор), %; X_2 – минимальная заработная плата, тыс.руб.; X_3 – репутация менеджера; X_4 –

уровень подготовки кадров в регионе, %; X_5 – себестоимость, тыс. руб.; X_6 – налоги, предусматривающие налогообложение доходов физических лиц, %; X_7 – численность занятых в экономике, тыс. чел.; X_8 – стоимость жизни в регионе, тыс. руб.; X_9 – производимый продукт; X_{10} – кадровая стратегия предприятия; X_{11} – стадия жизненного цикла предприятия, %; X_{12} – масштаб действий менеджера (оборот), тыс.руб.; X_{13} – количество подчиненных, чел. и другие).

На втором этапе был проведен корреляционный анализ при помощи средств MS Excel.

На третьем этапе проведен регрессионный анализ. Для характеристики относительной силы влияния факторов X_1 (X_5), X_2 (X_{10}) и X_3 (X_1) на Y рассчитаны средние частные коэффициенты эластичности:

$$\bar{\varepsilon}_{yX_1} = 17; \quad \bar{\varepsilon}_{yX_2} = 24; \quad \bar{\varepsilon}_{yX_3} = 11.$$

В результате чего получено уравнение регрессии, отражающее зависимость оклада менеджера в регионе от величины себестоимости прошлого года, среднего оклада по отрасли в регионе и индекса-дефлятора.

Полученное уравнение регрессии имеет следующий вид:

$$Y = 8428,82 + 0,014 \cdot X_1 + 0,2681 \cdot X_2 + 0,39673 \cdot X_3 \quad (1)$$

Где X_1 – индекс-дефлятор,

X_2 – средний оклад по отрасли в регионе,

X_3 – себестоимость.

Результаты апробации модели в компании ООО «Глобал.Ру» (вид деятельности – развитие и внедрение IT-технологий, рекламная деятельность) позволили сделать следующие выводы: с увеличением среднего оклада по отрасли в регионе, изменением снижения себестоимости и индекса – дефлятора на 1% от их среднего уровня оклад менеджера возрастает соответственно на 24%, 17% и 11 % от своего среднего уровня. В настоящее время при данном уровне действия факторов, можно использовать эту модель и корректировать оклад при изменении факторов. Следует заметить, что со временем влияние выявленных факторов может меняться (ослабевать или увеличиваться), другие факторы могут становиться более значимыми, могут появиться новые факторы, которые в расчете не были учтены. В связи с этим формула должна корректироваться.

Аналогично можно просчитать эффективный оклад менеджеров любой другой отрасли или сферы деятельности.

5. Разработан и апробирован подход к определению краткосрочного вознаграждения менеджеров различных уровней управления на основе расчета ключевых показателей эффективности (КПЭ).

В целях формирования лояльности менеджера к организации и стимулирования производственного поведения менеджера на определенный период (квартал, год) предложен подход к определению краткосрочного вознаграждения менеджеров на основе ключевых показателей эффективности. Определены и проработаны на примере конкретной компании (ОАО «МРСК Центра») этапы формирования краткосрочного вознаграждения на основе расчета ключевых показателей эффективности (КПЭ).

Первый этап: определены критерии, принципы, требования, элементы и условия формирования краткосрочного вознаграждения на основе КПЭ.

Второй этап: сформировано дерево целей компании в целом и по уровням менеджмента, а также описано влияние результатов достижения КПЭ менеджера нижнего уровня на КПЭ менеджера верхнего уровня (рис. 3).



Рисунок 3. Влияние результатов достижения КПЭ менеджера нижнего уровня на КПЭ менеджера верхнего уровня

Третий этап: исходя из дерева целей компании установлены КПЭ. Примерный набор показателей по уровням и некоторым функциям управления для производственных предприятий приведены в табл. 8. В зависимости от размера, специфики и стратегии предприятия эти показатели, как и сами функции управления, могут варьироваться.

Четвертый этап: определен базовый и фактический размер премии по КПЭ (в процентах в отношении к должностному окладу) (W).

W – это максимальный размер итоговой премии менеджера (в % от оклада). Показатель дифференцируется по уровням менеджмента и формируется в зависимости от отрасли, в которой функционирует предприятие. На его основе определены условия применения корректирующего показателя K .

В целях практического применения, посредством экспериментальной работы и экспертного опроса, автором разработаны пределы корректирующего показателя (табл. 9).

Таблица 8

Набор возможных показателей КПЭ по уровням и некоторым функциям управления

Функция управления	Уровень управления		
	Топ-менеджмент	Средний	Низовой
	Возможные показатели оценки результатов		
Производство	Объем производства и реализации	Себестоимость, объем поставок, качество и обслуживание клиента, конкурентная цена	
Маркетинг	Прибыль	Объем реализации, затраты на маркетинг (включая затраты на рекламу), рост доли рынка	
Финансы	Прибыль, рентабельность, текущая ликвидность, WACC	Себестоимость, расходы	
Исследования (НИОКР)	Снижение издержек	Процент продаж новых продуктов / услуг, рост удовлетворенности потребителей; эффективность НИОКР, снижение издержек	
Кадры	Снижение издержек	Средний срок заполнения вакансий, уровень текучести кадров, отношение ФОТ к себестоимости, отношение темпов роста ФОТ к производительности труда и объему производства	

Таблица 9

Пределы корректирующего показателя

Условия применения корректирующего показателя К		Расчет размера вознаграждения по КПЭ
Диапазон К	Принимаемое значение	
$0,8 \leq K < 1$	$K=1$	
$0,6 \leq K < 0,8$	$K=0,9$	
$0,5 \leq K < 0,6$	$K=0,8$	
$K < 0,5$	$K=0$	
		$W * K * \text{Должностной оклад}$

Проведена апробация предложенного подхода на примере ОАО «МРСК Центра» (вид деятельности – оказание электросетевых услуг).

6. Предложены и апробированы подходы к формированию долгосрочных вознаграждений менеджеров.

В работе было предложено разграничение поддержки и содействия в улучшении жилищных условий менеджеров по уровням управления и по группе финансовой устойчивости предприятия. Разработана типовая программа поддержки и содействия в улучшении жилищных условий работников предприятия. Для менеджеров, на примере ЗАО «Слюдянка» (виды деятельности – золотодобыча, угледобыча, лесопереработка), предложено разграничение методов поддержки по уровням управления с учетом степени финансовой устойчивости предприятия (табл. 10).

Для обоснования способа предоставления менеджерам опционной программы в работе рассмотрены три схемы реализации опционных программ: непосредственно компанией без привлечения третьих лиц; с привлечением опера-

тора для формирования резерва акций; с привлечением оператора как для формирования резерва акций, так и для заключения договоров с участниками опционной программы. Нами предлагается использовать третью схему реализации опционной программы (рис. 4), которая является менее рискованной для всех ее участников, по сравнению с остальными предложенными схемами реализации опционной программы. Снижение риска достигается благодаря тому, что данная схема дает возможность управлять пакетом с целью извлечения дохода и возможность проведения интервенций акций во время сильных падений рынка для снижения волатильности рынка акций компании.

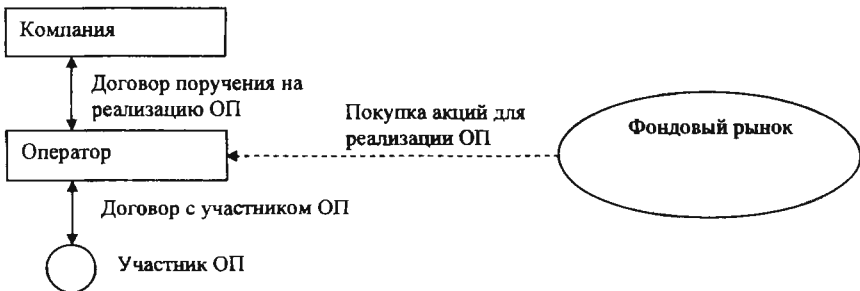


Рисунок 4. Реализация опционной программы с привлечением оператора опционной программы как для формирования резерва акций, так и для заключения договора с участниками ОП

Использование разработанных подходов к совершенствованию системы экономического вознаграждения менеджеров на предприятиях Забайкальского края подтверждает обоснованность выдвинутых автором положений, о чем свидетельствуют справки о внедрении результатов диссертационного исследования.

Таблица 10

Формы поддержки руководителей в зависимости от степени финансовой устойчивости предприятия (ЗАО «Слюдянка») по уровням управления

		Группы финансовой устойчивости											
		А			В			С			D		
		T ¹	C ²	H ³	T	C	H	T	C	H	T	C	H
Предоставление работникам целевых субсидий на:	Часть стоимости приобретаемого жилья (до 50%)	X ⁴	X		X	X							
	Весь размер первоначального взноса при получении ипотечного кредита	X			X								
	Часть первоначального взноса при получении ипотечного кредита		X		X			X	X		X		
	Все дополнительные расходы при оформлении ипотечного кредита	X	X	X	X	X	X	X			X		
	Часть дополнительных расходов при оформлении ипотечного кредита							X	X			X	
	Полное погашение ипотечного кредита	X	X		X	X	X						
	Погашение части ипотечного кредита			X				X	X				
Предоставление работнику компенсации:	Всего размера затрат на услуги Ипотечного Брокера по оформлению и получению ипотечного кредита	X	X		X	X							
	Части затрат на услуги Ипотечного Брокера по оформлению и получению ипотечного кредита			X			X	X	X		X	X	
	Всего размера затрат на выплату Банку (кредитной организации) процентов по ипотечному кредиту	X	X		X	X							
	Части затрат на выплату Банку (кредитной организации) процентов по ипотечному кредиту			X			X	X	X		X		
	Всех дополнительных расходов при оформлении ипотечного кредита	X	X		X	X		X					
	Части дополнительных расходов при оформлении ипотечного кредита			X			X		X	X	X	X	
	Всего размера затрат по найму жилья	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	
	Части затрат по найму жилья									X			
Предоставление беспроцентного целевого займа на:	Всю стоимость приобретаемого жилья	X			X								
	Часть стоимости приобретаемого жилья		X			X		X					
	Весь размер первоначального взноса при получении ипотечного кредита	X			X								
	Часть первоначального взноса при получении ипотечного кредита		X	X		X	X	X	X		X		
	Долевое участие работника в строительстве жилья (в т.ч. в ЖСК)	X			X								
содействие		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

¹ Т - топ-менеджеры² С - менеджеры среднего звена управления³ Н - менеджеры первого (низового) звена управления⁴ X - Форма поддержки/содействия, которую Общество вправе оказать

III. СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи в рецензируемых журналах, определенных ВАК Минобрнауки РФ

1. Ланда, Н.Ю. Специфика и структура экономического вознаграждения менеджеров / Н.Ю. Ланда // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). – 2010. – № 3. – С. 110-112. – 0,18 п. л.
2. Ланда, Н.Ю. Современный подход к экономическому вознаграждению менеджеров / Н.Ю. Ланда // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). – 2010. – № 4. – С. 102-105. – 0,25 п. л.
3. Ланда, Н.Ю. Опцион как один из элементов долгосрочного вознаграждения менеджеров [Электронный ресурс] / Н.Ю. Ланда // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права) (электронный журнал). – 2010. – № 4. – С. 217-221. – 0,31 п. л.

Статьи в сборниках научных трудов

4. Ланда, Н.Ю. Система стимулирования труда работников АТП / Н.Ю. Ланда, В.Ю. Абрамова // Экономика и управление в современных условиях. Материалы всероссийской научно-практической конференции. - Красноярск: СИБУП. 2004. – 272 с. – С. 217-219 (авторских 0,15 п. л.).
5. Ланда, Н.Ю. Ролевой подход к менеджеру / Н.Ю. Ланда // Проблемы формирования и использования кадрового потенциала в современной России: сб. науч. тр. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2005. – 136 с – С. 68-70 (0,18 п. л.).
6. Ланда, Н.Ю. Формы стимулирования труда работников / Н.Ю. Ланда // Проблемы формирования и использования кадрового потенциала в современной России: сб. науч. тр. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2005. – 136 с. – С. 65-68 (0,25 п. л.).
7. Ланда, Н.Ю. Оценка понятия «менеджер» / Н.Ю. Ланда // V Всероссийская научно-практическая конференция «Кулагинские чтения» (материалы конференции). – Чита: ЧитГУ, 2005. Ч. II. – 204 с. – С. 171-174 (0,25 п. л.).
8. Ланда, Н.Ю. Обследование менеджеров г. Читы на предмет удовлетворения экономическим вознаграждением / Н.Ю. Ланда // HR – менеджмент в современной России: сб. науч. тр. – Иркутск: БГУЭП, 2006. – 184 с. – С. 91-99 (0,56 п. л.).
9. Ланда, Н.Ю. Программы долгосрочного премирования менеджеров / Н.Ю. Ланда // VII Всероссийская научно-практическая конференция «Кулагинские чтения» (материалы конференции).-Чита: ЧитГУ, 2007. - Ч.IV. 163 с. – С. 134-138 (0,31п. л.).
10. Ланда, Н.Ю. Эффективный оклад менеджера / Н.Ю. Ланда // Проблемы и перспективы развития экономики труда и управления персоналом: материалы Восьмой межрегион. науч. – практ. конф.: в 2 т.; т. 2. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2008. – 209 с. – С. 5-9 (0,31 п. л.).

10~

ЛАНДА НАДЕЖДА ЮРЬЕВНА

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ
МЕНЕДЖЕРОВ**

АВТОРЕФЕРАТ

ИД № 06318 от 26.11.01

Подписано в печать 27.08.10. Формат 60х90 1/16.

Бумага офсетная. Печать трафаретная.

Усл. печ. л. 1,4. Уч.-изд.л. 1,4. Тираж 100 экз. Заказ 5124.

**Отпечатано в ИПО БГУЭП.
664003, Иркутск, ул. Ленина, 11**